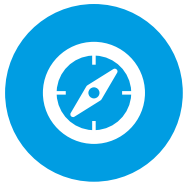
Belastingdienst

Voortgangsrapportage

Belastingdienst 2019

1 **Inleiding** 03



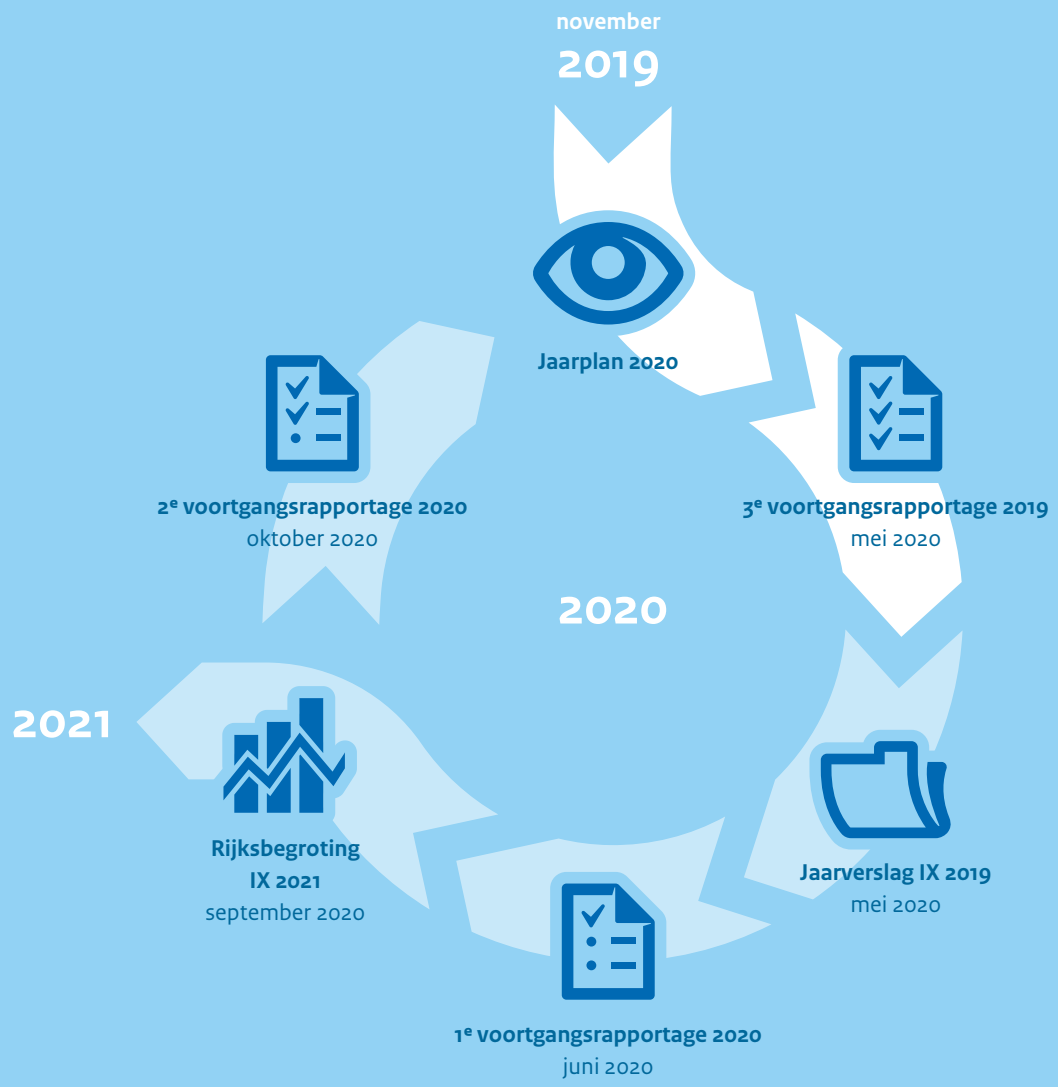
2 **Uitvoering en toezicht** 06
Status activiteiten jaarplan 2019 08
Particulieren 09
MKB-ondernemers 12
Toeslaggerechtigden 15
Specifieke thema's 18



3 **Beheerst vernieuwen** 24
Status activiteiten jaarplan 2019 24
Personeel 25
ICT 27
Sturing en beheersing 29
Cultuur 30
Vernieuwingsprojecten 31



Bijlage: realisatie KPI's 33



1 Inleiding

Sinds het begin van 2019 hebben we een nieuwe manier om burgers, bedrijven en politiek te informeren over onze plannen en over de resultaten die we hebben geboekt. Daarvoor hebben we in het Jaarplan 2019 Belastingdienst onze plannen op hoofdlijnen in beeld gebracht. In de voortgangsrapportages beschrijven we de voortgang op de plannen uit het Jaarplan. In juli 2019 hebben we de eerste voortgangsrapportage gepubliceerd, waarin we beschreven wat we in de eerste vier maanden van 2019 van onze plannen hebben gerealiseerd. In oktober 2019 hebben we de tweede voortgangsrapportage gepubliceerd, waarin we de resultaten in de periode van mei tot en met augustus hebben beschreven. Voor u ligt nu de derde en laatste voortgangsrapportage over 2019, waarin we terugblikken op onze werkzaamheden over het hele jaar. Hiermee ronden we de nieuwe planning- en verantwoordingscyclus van de Belastingdienst af. Met deze nieuwe cyclus proberen we een beter beeld te geven van de activiteiten van de Belastingdienst, door onze plannen op een overzichtelijke manier te presenteren en daarover op een consistente manier te rapporteren. Inmiddels hebben we ook het Jaarplan 2020 gepubliceerd. In dit jaarplan hebben we weer een vollediger beeld opgenomen van de activiteiten van de Belastingdienst. De doorontwikkeling van het jaarplan betekent voor 2020 een verbreding: naast de doelgroepen particulieren, toeslaggerechtigden en mkb-ondernemers uit het Jaarplan 2019 beschrijven we in dit jaarplan ook onze activiteiten voor grote ondernemingen, belastingplichtigen voor de erf- en schenkbelasting en buitenlands belastingplichtigen. In juni 2020 rapporteren we voor het eerst over de uitvoering van deze plannen.

We hebben in 2019 veel van onze plannen uit het Jaarplan uitgevoerd en afgerond. Tegelijkertijd hebben nieuwe incidenten impact gehad op de uitvoering van onze plannen uit het Jaarplan. Het is in 2019 meer dan eens gebleken dat het functioneren van de Belastingdienst beter moet. Onder andere de gebeurtenissen rond de kinderopvangtoeslag hebben dat pijnlijk duidelijk gemaakt. We hebben het roer om moeten gooien om ervoor te zorgen dat getroffen ouders zo goed en snel mogelijk werden gecompenseerd en om te zorgen dat fouten uit het verleden zich niet herhalen. Dat heeft

Inleiding (vervolg)

ook impact gehad op de uitvoering van de activiteiten uit het Jaarplan. In deze rapportage kijken we terug op 2019 vanuit de activiteiten uit het Jaarplan Belastingdienst 2019. Over de gemaakte fouten en het verbeteren van Toeslagen maken we een afzonderlijke voortgangsrapportage. De gebeurtenissen rondom de kinderopvangtoeslag spelen in deze rapportage echter op de achtergrond voortdurend een nadrukkelijke rol.

Terugkijkend hebben we veel van onze plannen uit het Jaarplan afgrond. We hebben een succesvolle aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 gedraaid. Daarbij heeft de Belastingdienst op verschillende manieren hulp bij aangifte geboden, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven en onze website. Verder hebben we voor burgers en bedrijven een aantal vernieuwingen doorgevoerd, zoals een vereenvoudiging van de bezwaarprocedure. We hebben het recht op toeslagen steeds zoveel mogelijk proactief aangepast als er wijzigingen optraden in de situatie van toeslaggerechtigden, zoals (grote) wijzigingen van het inkomen. Met deze acties voorkomen we hoge terugvorderingen van toeslagen.

Tegelijkertijd staat de Belastingdienst nog voor grote uitdagingen. Het is ons in 2019 niet gelukt om voldoende bezwaren op tijd te behandelen. We hebben aanvullende maatregelen genomen om de achterstanden in te lopen en de vertraging voor burgers zo beperkt mogelijk te houden. We hebben bij toeslagen te maken met oplopende werkvoorraden en doorlooptijden voor de behandeling van vragen, bezwaren en klachten. Dit wordt veroorzaakt door personele krapte, ontstaan als gevolg van doorstroom van medewerkers naar andere dienstonderdelen en een hogere instroom van werk dan we hadden verwacht. Ook hebben we bij Toeslagen veel capaciteit voor de handmatige behandeling ingezet op de behandeling van het CAF 11-dossier. Hierdoor staat ook ons toezicht onder druk. We hebben een plan van aanpak opgesteld om de opgelopen achterstanden in het reguliere proces zo spoedig mogelijk in te lopen.

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon was in 2019 nog niet op het gewenste niveau. We willen over het hele jaar gezien minimaal 90% van de telefoontjes beantwoorden. Dat is ons niet gelukt, de bereikbaarheid was 85%. Dat komt onder meer omdat we meer telefoontjes kregen dan we hadden voorzien door invoering van een nieuw inningssysteem voor de autobelastingen en omdat het opleiden van nieuwe medewerkers veel tijd kost en leidt tot een langere gespreksduur.

We zijn blij met de komst van de vele nieuwe medewerkers. De grote instroom van nieuwe medewerkers vraagt tegelijkertijd veel begeleiding van de meer ervaren medewerkers. Het is belangrijk om de nieuwe medewerkers goed te begeleiden en snel in te werken, maar dat gaat op korte termijn ook ten koste van de beschikbare capaciteit voor uitvoerings- en toezichtwerkzaamheden.

Om beter inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie in de ICT, hebben we domeinarchitecturen opgesteld. Met een kleine uitloop in 2020 hebben we de 17 domeinarchitecturen vastgesteld. Verder hebben we onze doelstelling, het verlagen van de technische schuld naar maximaal 44%, gehaald. Met dit resultaat is de haalbaarheid van de doelstelling eind 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30% verder toegenomen.

Op het gebied van managementinformatie hebben we gewerkt aan een set effectgerichte kpi's zodat we beter kunnen sturen op het bereiken van ons strategisch doel: het bevorderen van compliance, de bereidwillige naleving door burgers en bedrijven van de belasting- en toeslagenregelgeving. Deze kpi's worden opgenomen in Begroting IX - Financiën 2021. Ook hebben we de eerste stappen gezet naar een betere en meer adequate interne informatievoorziening over onze kernprestaties.

Inleiding (vervolg)

We hebben dit jaar met de ontwikkeling van het concerndashboard een eerste belangrijke stap gezet naar betere en meer adequate (digitale) informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst. Het dashboard voor 2020 is begin 2020 opgeleverd en gebruiken we voor sturing en verantwoording. Een tegenslag hadden we met de ontwikkeling van ketenmanagementinformatie en risicomanagement. Daarvoor hebben we de aanpak gewijzigd, waardoor we de einddatum van het programma alsnog kunnen halen.

We hebben nadrukkelijk aandacht besteed aan de noodzakelijke cultuurverandering van de Belastingdienst. Om die reden is Cultuur toegevoegd als vierde pijler van de aanpak Beheerst vernieuwen. Dat is gedaan vanuit de stellige overtuiging dat het gedrag en de onderliggende overtuigingen van medewerkers meer aandacht vragen om tot een toekomstbestendige Belastingdienst te komen. We zijn gestart met het programma Leiderschap en Cultuur van de Belastingdienst. Dit programma is binnen de vierde pijler, mede naar aanleiding van de gebeurtenissen rondom de kinderopvangtoeslag geïntensiveerd en versterkt. Zo hebben we hebben Deloitte opdracht gegeven onderzoek te doen naar de cultuur van de Belastingdienst, dat in november 2019 is gestart; krijgen alle onze leidinggevenden een ontwikkelassessment; hebben we twee personeelsraadspersonen aangesteld en hebben we een externe klankbordgroep ingesteld om periodiek te spiegelen op de voortgang bij het toewerken naar de gewenste cultuur. De acties krijgen in 2020 met de noodzakelijke prioriteit verdere opvolging.

We zijn erin geslaagd om een aantal verbeteringen in de IT-systemen van de Belastingdienst voor burgers en bedrijven te realiseren, hoewel minder dan we zouden willen. Bij de inzet van ICT capaciteit concurreren de vernieuwingsprojecten met wetgevingstrajecten, beheer en onderhoud van systemen en het inlopen van achterstallig onderhoud. Omdat de continuïteit van onze processen niet in gevaar mag komen, gaan andere trajecten soms vóór vernieuwing. We moeten scherpe keuzes maken in het ICT-portfolio omdat de vraag groter is dan het aanbod. Hoe we dat willen aanpakken hebben we beschreven in de Kamerbrief “Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst”. [1]

1 Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, nr. 486.

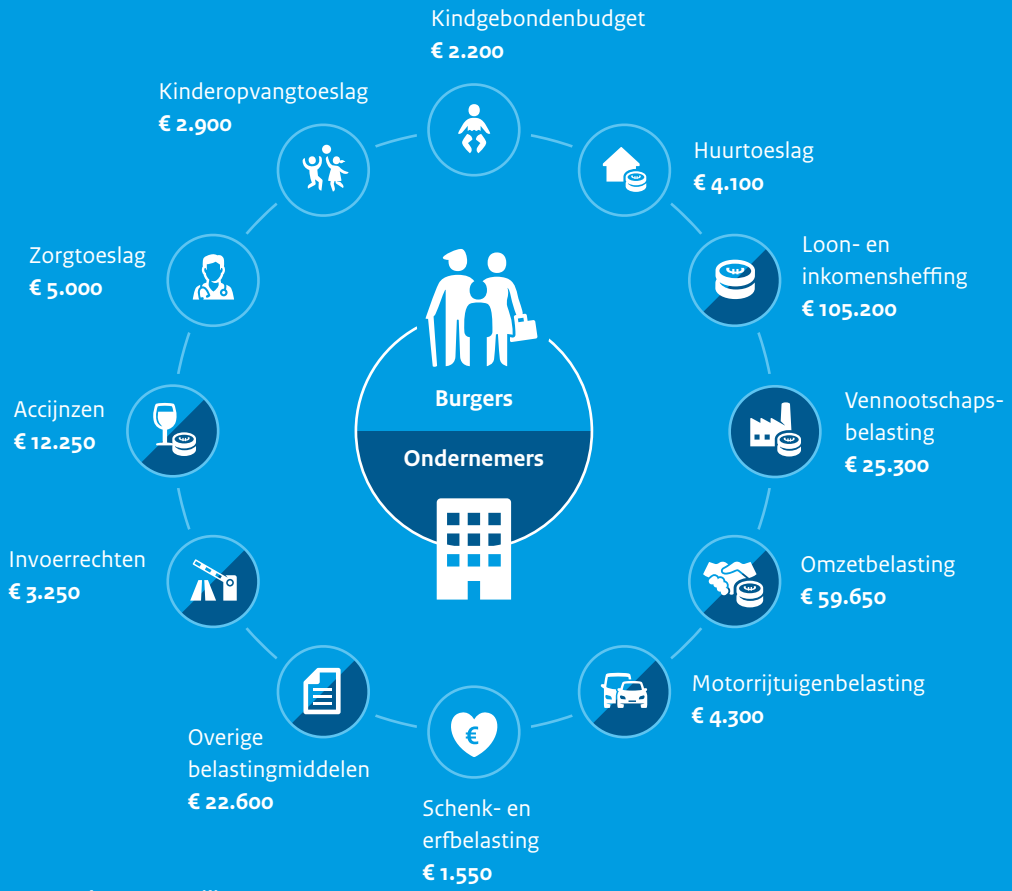
2 Uitvoering en toezicht

Belastingdienst in beeld 2020

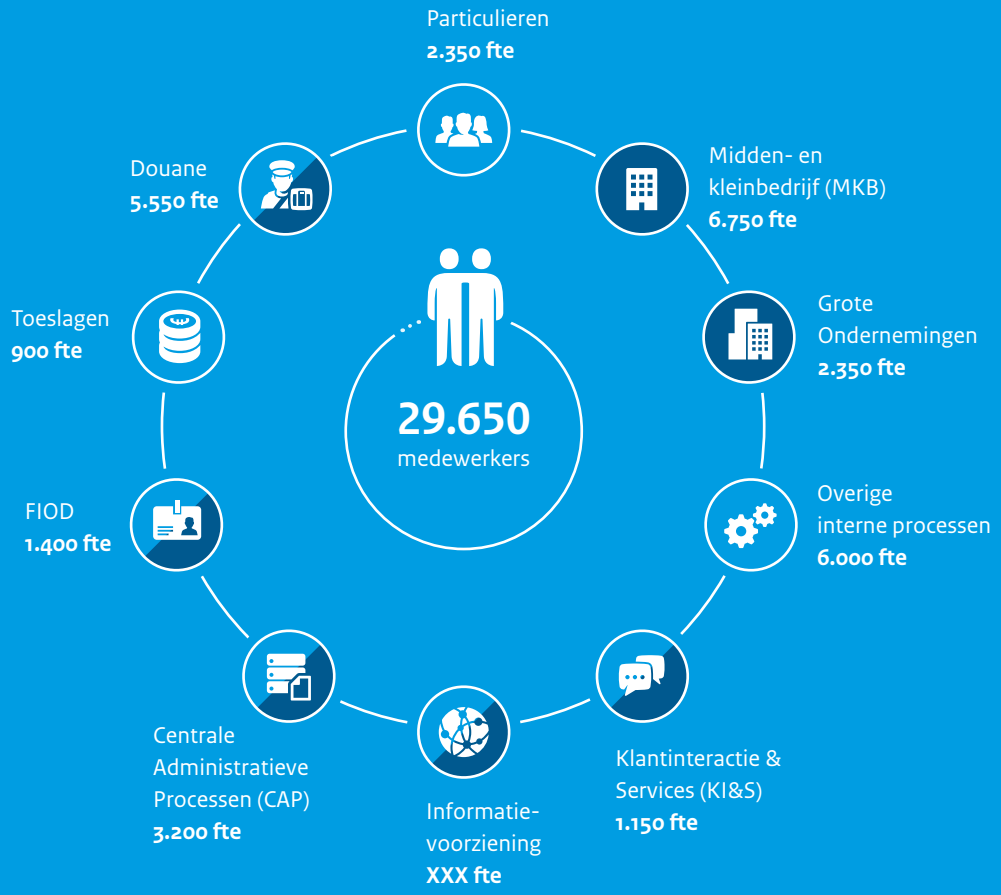
Massale werkzaamheden
- 87 miljoen online contactmomenten
- 177 miljoen brieven en berichten
- 11 miljoen telefoontjes
- 40 miljoen aangiften
- 261 miljoen financiële transacties



Medewerkers fiscale en toeslagen processen
- 13% Interactie
- 50% Toezicht
- 13% Inning
- 12% Bezwaar
- 12% Administratieve processen



Bedragen x 1 miljoen



Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland.
Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

De strategie is er op gericht om

- een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen
- de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven
- het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen
- naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

Dit doen we

- in samenwerking met publieke en private partners
- in de actualiteit

Status activiteiten jaarplan 2019

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland



Particulieren

Afgerond

- Verbeteren online aangifte
- Communicatie gericht inzetten
- Hulp verlenen bij aangifte
- Ondersteunen maatschappelijke dienstverleners
- Aangiften behandelen o.a. rubriek eigen woning
- Bezwaarprocedure vereenvoudigen
- Online bezwaarvoorziening maken
- Het middelingsproces automatiseren

In proces

- Beslissen op bezwaren
- Steekproeven uitvoeren

Continu

- Antwoord geven op telefonische vragen
- Systeemfraude bestrijden



MKB-ondernemers

Afgerond

- Gericht communiceren naar starters
- Beslissen op bezwaren

In proces

- Pilot automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor zzp'ers uitvoeren
- 1e handmatige btw-aangifte afschaffen
- Online bezwaarvoorziening maken

Continu

- Convenanten afsluiten
- Samenwerken met softwareontwikkelaars
- Antwoord geven op telefonische vragen
- Individuele aangiften behandelen
- Startende ondernemers monitoren
- Toezichtacties uitvoeren bij o.a. landbouw, horeca, autohandel
- Fraude bestrijden samen met andere overheden



Toeslag-gerechtigden

Afgerond

- Proactief gegevens wijzigen
- Mensen in veranderende situaties proactief bevragen
- Het inkomen voor het volgende toeslagjaar berekenen
- Steekproeven uitvoeren

In proces

- Beter informatie uitwisselen met kinderopvanginstellingen
- Ouders helpen bij het schatten van opvanguren

Continu

- Antwoord geven op telefonische vragen
- Samenwerken met maatschappelijk dienstverleners
- Beslissen op bezwaren
- Individuele aanvragen controleren
- Toezichtacties uitvoeren
- Fraude bestrijden door data-analyse en behandelen signalen

Particulieren

Afgerond

Verbeteren online aangifte

De vooringevulde aangifte is een belangrijk instrument waarmee de Belastingdienst het gemakkelijker maakt om correct aangifte te doen. We proberen steeds meer gegevens vooraf in te vullen. In 2019 hebben we gezorgd dat de kwaliteit van bankgegevens van kinderen en loongegevens in de vooraf ingevulde aangifte beter is geworden. We nemen nu ook leningen tussen particulieren ter financiering van de eigen woning op in de vooringevulde aangifte. We hebben de rubriek resultaat uit overige werkzaamheden aangepast, zodat het voor de burger gemakkelijker wordt om te bekijken welke kosten aftrekbaar zijn. We hebben onderzocht of het mogelijk is om burgers met een eenvoudige fiscale situatie ook een eenvoudig digitaal aangiftebiljet aan te bieden met alleen voor hen relevante vooraf ingevulde rubrieken. Uit het onderzoek blijkt dat 1,2 miljoen belastingplichtigen (12% van de belastingplichtigen die aangifte doen) een heel eenvoudige aangifte hebben van uitsluitend vooringevulde gegevens op gebied van loon, eigen woning, box 3 (bankgegevens) onder het heffingvrij vermogen en waarbij geen verdeling aan de orde is. We werken aan een vervolgonderzoek om te kijken hoe en op welke termijn we de eenvoudige aangifte mogelijk kunnen maken.

Communicatie gericht inzetten

Rond de aangiftecampagne 2018 zijn handhavingscommunicatiebrieven verstuurd om mensen te attenderen op bepaalde thema's, zoals de persoonsgebonden aftrek, studiekosten of de eigen woning. Daarnaast hebben we na ontvangst van de aangifte brieven gestuurd naar burgers als we vermoedden dat er fouten in de aangifte zijn gemaakt. We vragen de burger om de aangifte te controleren en zo nodig een nieuwe aangifte in te dienen. Hiermee voorkomen we fouten.

Hulp verlenen bij de aangifte

Een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening is het helpen van burgers bij het doen van aangifte. Daarmee hebben we dit jaar ongeveer 53.000 particulieren geholpen op 29 verschillende locaties door heel Nederland. Dat is minder dan vorig jaar. We zien een dalende trend in de behoefte aan hulp bij de aangifte.

Ondersteunen maatschappelijke dienstverleners

Naast het verlenen van hulp bij aangifte is ook ondersteuning verleend via het Kennisnetwerk en hebben we samen met maatschappelijke dienstverleners in 234 bibliotheken in Nederland belastingspreekuren georganiseerd. Voor deze maatschappelijke dienstverleners hebben we elf najaarsbijeenkomsten gehouden, waarin we de maatschappelijke dienstverleners hebben bijgepraat over de komende aangiftecampagne en de fiscale plannen voor 2020. Deze bijeenkomsten hadden 510 bezoekers.

- **Aangiften behandelen o.a. rubriek eigen woning**

  Aangiften waarin fouten zijn gemaakt, corrigeren we zowel geautomatiseerd als handmatig. We hadden meer mensen in willen zetten op het behandelen van aangiften, maar moesten medewerkers vrij maken voor het behandelen van bezwaren. Toch zijn de resultaten van de aangiftebehandeling goed. We hebben ongeveer 145.000 aangiften automatisch gecorrigeerd en ongeveer 202.000 aangiften handmatig behandeld. Dat zijn iets minder correcties dan we hadden gepland, maar de opbrengst van de correcties is hoger dan verwacht. In totaal is de bruto correctieopbrengst van de behandeling van aangiften inkomstenbelasting ongeveer € 1 miljard. We hebben bijzondere aandacht besteed aan de behandeling in internationale situaties, waaronder de belastingheffing van ambassades en consulaten en hun medewerkers. Verder wisselen we meer gegevens uit met België, zodat we beter toezicht kunnen houden op de aangiften van grensarbeiders.

  We hebben daarbij te maken gehad met de uitdaging dat er veel medewerkers zijn vertrokken en veel nieuwe medewerkers zijn gestart. We zijn blij met de komst van deze nieuwe collega's, maar dat betekent ook dat we veel tijd moeten besteden aan begeleiden en inwerken. Daarom hebben we minder aangiften kunnen behandelen.

Particulieren (vervolg)

Bezwaarprocedure vereenvoudigen

We hebben structurele verbeteringen gerealiseerd in het bezwaarproces. We behandelen aanvullingen op een ingediende aangifte niet meer als bezwaar, maar als verzoek om ambtshalve aanpassing van de aanslag. We selecteren de risico's van deze aanvullingen niet meer handmatig, maar geautomatiseerd. Als een aanvulling een laag risico heeft, dan hoeven we hier geen intensief toezicht op te houden en passen we de aanslag aan. We kunnen nu ook sneller een reactie geven, omdat het verwerkingsproces voor deze verzoeken iets minder tijdrovend is.

Online bezwaarvoorziening maken

We hebben een online bezwaarvoorziening gemaakt voor de inkomstenbelasting. Burgers kunnen nu digitaal bezwaar maken. We werken in 2020 aan het verbreden van de doelgroep van de online bezwaarvoorziening voor gemachtigden en financieel dienstverleners en intermediairs.

Het middelingsproces automatiseren

We hebben het arbeidsintensieve handmatige proces voor het behandelen van aanvragen voor middeling, vervangen door een geautomatiseerd proces, waarmee het voor burgers eenvoudiger is om een verzoek tot middeling in te dienen en de Belastingdienst efficiënter kan werken.

In proces

- **Beslissen op bezwaren**

  In het Jaarplan hebben we beschreven dat de aantallen bezwaarschriften en de behandelduur extra inzet van capaciteit vraagt en dat we daarom het bezwaarproces verbeteren. Het aantal bezwaren was nog hoger dan we al verwachtten, bijvoorbeeld over de box 3-heffing. Daarom hebben we extra capaciteit ingezet om te zorgen dat de vertraging voor burgers zoveel mogelijk beperkt bleef. Desondanks hebben we maar 42% van de bezwaren van particulieren op tijd behandeld. Het is wel gelukt om de achterstanden sterk te verminderen, waardoor we in 2020 weer meer bezwaren tijdig kunnen behandelen. We verwachten in 2020 minimaal 90% van de in 2020 binnengekomen bezwaren tijdig te behandelen.

- **Steekproeven uitvoeren**

  Door steekproeven te doen komen we erachter hoe goed burgers zich aan hun fiscale verplichtingen houden. We zijn gestart met de steekproef over aangiften inkomstenbelasting 2018 en ronden deze steekproef in 2020 af. In de steekproef meten we in welke mate belastingplichtigen hun aangifte inkomstenbelasting juist invullen. Als aangiften fouten bevatten, is sprake van een nalevingstekort. We maken inzichtelijk in welke rubrieken de meeste fouten gemaakt worden. Dit is de basis voor onze keuzes in handhaving. In de meest recente meting in 2018 was het nalevingstekort bij particulieren 0,7% over de inkomstenbelasting in 2016.

Particulieren (vervolg)

Continu

- **Antwoord geven op telefonische vragen**
  De Belastingtelefoon beantwoordt jaarlijks ruim 10 miljoen telefoontjes van burgers, bedrijven en intermediairs. Het is met name rond de aangifteperiode inkomstenbelasting erg druk. Dan lukt het ons niet altijd om goed bereikbaar te zijn en kunnen de wachttijden oplopen. We willen over het hele jaar gezien minimaal 90% van de telefoontjes beantwoorden. Dat is ons niet gelukt, de bereikbaarheid was 85%. Dat komt onder meer omdat we meer telefoontjes kregen dan we hadden voorzien. Verder hebben we veel nieuwe medewerkers aangenomen. Deze medewerkers moeten we opleiden, waardoor ervaren medewerkers minder tijd hadden om zelf telefoontjes te beantwoorden. Daarnaast duurden telefoontjes langer dan gepland, omdat de nieuwe medewerkers minder ervaren zijn en omdat we met meer weerstand te maken kregen in de gesprekken.

  De meeste vragen gaan over de aangifte en over inning en betalingen, maar we krijgen ook complexe vragen over wet- en regelgeving. Ook bellers met deze vragen willen we verder helpen met een goed antwoord. In het verleden hebben we kritiek gekregen op de kwaliteit van de antwoorden op deze vragen. We hebben gespecialiseerde teams ingericht om de kwaliteit van deze antwoorden te verbeteren. We hebben in 2019 vier keer de kwaliteit van de antwoorden getoetst en in de meeste gevallen was de beantwoording op het gewenste niveau. Het gemiddelde cijfer van deze kwaliteitstoetsing was een 7,0, waarbij de laatste meting een 7,9 als uitkomst gaf. Deze cijfers zijn conform onze doelstelling.

- **Systeemfraude bestrijden**
  Fraude pakken we aan. Daarbij letten we vooral scherp op systeemfraude. Een voorbeeld van systeemfraude is dat facilitators op systematische wijze voor belastingplichtigen onjuiste aangiften doen op de rubrieken aftrek zorgkosten of giften. We hebben minder tijd aan het bestrijden van fraude kunnen besteden dan gepland, omdat we medewerkers vrij moesten maken voor het behandelen van bezwaren. Wanneer de achterstanden bij de behandeling van bezwaren voldoende zijn teruggebracht, kunnen deze medewerkers weer worden ingezet op fraudebestrijding.

MKB-ondernemers

Afgerond

Gericht communiceren naar starters
Een groot deel van de groep startende ondernemers voldoet zelfstandig aan de fiscale verplichtingen. Omdat dat niet vanzelfsprekend foutloos gaat, wordt gericht hulp geboden aan starters, door middel van voorlichting. Met een gerichte mediastrategie is ingezet op het realiseren van bewustwording en activatie van de doelgroep. Handelingsgerichte tools en instructies worden aangeboden om compliance en zelfredzaamheid te vergroten. De voorlichting 'goede start met de Belastingdienst' is op 12 locaties gehouden. Er zijn 90 voorlichtingen gehouden met in totaal ruim 5.000 bezoekers. Met de KVK startersdagen zijn er 3 online events georganiseerd. In totaal hebben 46.000 starters aan het online event deelgenomen. Op 9 locaties hebben daar ruim 13.000 startende ondernemers de beurs bezocht. Op deze dagen hebben ruim 5.000 bezoekers deelgenomen aan een presentatie van de Belastingdienst. Samen met KVK en lokale partijen heeft de Belastingdienst meegewerkt aan 7 regionale bijeenkomsten voor starters met in totaal 560 bezoekers. In samenwerking met de KVK en Ondernemersplein.nl zijn er presentaties (webinars) over diverse onderwerpen voor startende ondernemers opgenomen. Zo is bijvoorbeeld de landingspagina belastingdienst.nl/starters tijdens de campagne Startende Ondernemers van het afgelopen jaar ruim 300.000 keer bezocht.

- **Beslissen op bezwaren**
  In het Jaarplan hebben we beschreven dat de aantallen bezwaarschriften en de behandelduur extra inzet van capaciteit vraagt en dat we daarom het bezwaarproces verbeteren. We hebben de bezwaarprocedure vereenvoudigd en een online bezwaarvoorziening gemaakt. De doelstelling is om minimaal 80% van de bezwaren van mkb-ondernemers op tijd te behandelen. Dat is ons voor bezwaren over de inkomstenbelasting niet gelukt, ondanks dat we meer mensen hebben ingezet dan we hadden gepland. Dat komt vooral door een behoorlijke toename van het aantal ingediende bezwaren over de inkomensheffing van mkb-ondernemers. Voor de vennootschapsbelasting, de loonheffing en de omzetbelasting is het wel gelukt om voldoende bezwaren op tijd te behandelen. Door de inzet van meer capaciteit en procesverbeteringen proberen we in 2020 ook meer bezwaren inkomstenbelasting tijdig te behandelen.

In proces

- **Pilot automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor zzp'ers uitvoeren**
  We hebben een pilot uitgevoerd met de automatisch ingevulde btw-aangifte. Ondernemers kunnen direct vanuit hun eigen boekhoudpakket een btw-aangifte opstellen, indienen en betalen met iDeal. Eind 2019 is de iDeal-betaalfunctionaliteit breed beschikbaar gesteld aan alle softwareleveranciers die het digitaal indienen van btw-aangiften ondersteunen. In overleg met de markt wordt nu onderzocht of de iDeal-functionaliteit ook voor andere belastingmiddelen kan worden aangeboden.

  Daarnaast hebben we een proef gedaan om vanuit het online boekhoudpakket van zzp'ers automatisch een groot deel van de vragen uit het winstgedeelte van de aangifte inkomstenbelasting in te vullen. We zetten deze pilot in 2020 voort. Daarbij leggen we het accent op het verkrijgen van inzicht in hoe we het administratieproces van de ondernemer kunnen verbeteren.

- **1e handmatige btw-aangifte afschaffen**
  We waren van plan om de papieren startersaangiften voor de omzetbelasting te digitaliseren. Dat is niet gelukt. We hebben onze capaciteit moeten inzetten op het niet meer gebruiken van het BSN in het btw-nummer. In 2020 komen we ook niet toe aan dit project, omdat het inlopen van de achterstand bij beheer en onderhoud en de wetgevende trajecten belangrijker zijn.

MKB-ondernemers (vervolg)

- **Online bezwaarvoorziening maken**
  We hebben een online bezwaarvoorziening gemaakt. Ondernemers kunnen voor de inkomstenbelasting nu online bezwaar indienen. We hebben gewerkt aan het verbreden van de doelgroep van de online bezwaarvoorziening voor gemachtigden en financieel dienstverleners en intermediairs. Dit verwachten we in 2020 af te ronden.

Continu

- **Convenanten afsluiten**
  We sluiten convenanten met fiscaal dienstverleners als invulling van het horizontale toezicht. Door afspraken te maken met deze dienstverleners voorkomen we fouten in aangiften. We willen dat tussen de 6 en 8 procent van de belastinginkomsten uit het mkb afkomstig is van een belastingplichtige waarvan de fiscaal dienstverlener een convenant met ons heeft. Aan het begin van het jaar haalden we dat doel net niet, maar mede door aanvullende convenanten te sluiten, komen we over het gehele jaar uit binnen de doelstelling.

- **Samenwerken met softwareontwikkelaars**
  Ondernemers en fiscaal dienstverleners maken vaak gebruik van software om de administratie bij te houden en om aangiften te doen. Wij werken samen met de ontwikkelaars van die software. Met goede software kunnen we voorkomen dat onbedoeld fouten worden gemaakt in de aangiften. Als wij een softwarepakket certificeren geeft dat ondernemers ook de zekerheid dat de software een juiste aangifte oplevert, als deze met de juiste informatie wordt gevoed. We hebben in 2019 een succesvolle pilot gedaan om vanuit het boekhoudprogramma van de ondernemer automatisch de btw-aangifte te betalen en de winstaangifte gedeeltelijk in te vullen.

- **Antwoord geven op telefonische vragen**
  De behaalde resultaten bij het antwoord geven op telefonische vragen beschrijven we bij de doelgroep particulieren.

- **Individuele aangiften behandelen**
  We hebben toezicht gehouden op individuele aangiften. We gebruiken selectie- en risicomodellen om te bepalen welke individuele aangiften een nadere beoordeling krijgen. We hebben onze doelstellingen ruimschoots gehaald. De bruto opbrengst van de correcties van aangiften inkomstenbelasting was € 1.019 miljoen, terwijl we als doel € 391 miljoen hadden gesteld. Voor de aangiften vennootschapsbelasting was de bruto opbrengst van de correcties € 1.820 miljoen, terwijl we als doel € 1.350 miljoen hadden gesteld. De opbrengst van de boekenonderzoeken die we hebben gedaan bedroeg € 898 miljoen, terwijl we € 735 miljoen als doel hadden gesteld.

  De correctieopbrengsten zijn dus hoger dan de doelstelling, maar we hebben minder toezicht verricht. Door het steeds verder stijgende aantal ondernemers, hebben we meer tijd besteed aan bijvoorbeeld vooroverleg en bezwaarbehandeling. Daarvoor zetten we mensen in die we eigenlijk hadden willen inzetten op het toezichtactiviteiten zoals aangiftebehandeling en boekenonderzoeken. Bovendien hebben we meer tijd moeten besteden aan het begeleiden van nieuwe medewerkers. Daardoor hebben we minder aangiften handmatig gecontroleerd en ook minder boekenonderzoeken gedaan dan in voorgaande jaren.

  Voor 2019 hebben we nog doelstellingen ten aanzien van de opbrengsten van correcties voor het behandelen van aangiften inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Wij vinden het echter niet langer wenselijk om deze doelstellingen te hanteren. Daarom zullen vanaf de begroting 2021 andere doelstellingen ten aanzien van het toezicht worden opgenomen, die zich meer richten op de effectiviteit van het toezicht in het voorkomen van fouten.

MKB-ondernemers (vervolg)

- **Startende ondernemers monitoren**
  We hebben bijzonder toezicht gehouden op startende ondernemers, onder meer om fraude met btw te voorkomen. We hebben startende ondernemers beoordeeld met behulp van een risicomodel, voordat we een btw-nummer toekennen. We hebben eind 2019 een verbeterd en geautomatiseerd systeem van risicoselectie landelijk ingevoerd.

- **Toezichtacties uitvoeren bij o.a. landbouw, horeca, autohandel**
  We houden op bepaalde sectoren specifiek toezicht, bijvoorbeeld vanwege politieke toezeggingen, afspraken met andere toezichthouders of op basis van ervaringen van experts over de naleving in een sector. Zo hebben we samen met de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoeken uitgevoerd om misstanden in de uitzendbranche aan te pakken. Het kan gaan om fiscale fraude, maar ook om uitbuiting, onderbetaling, slechte arbeidsomstandigheden en dergelijke problemen.

  We hebben een pilot voorbereid om een handhavingsstrategie te ontwikkelen voor de autohandel die vervolgens landelijk kan worden toegepast. In deze pilot willen we gebruik maken van een bredere handhavingsaanpak met daarbij ook gebruik maken van meerdere handhavingsinstrumenten. Tot nu toe gebruiken we bijna alleen het instrument boekenonderzoek, maar dan willen we in een deel van Nederland kiezen voor een bredere aanpak. Dat betekent dat we starten met handhavingscommunicatie, waarmee we laten weten dat extra aandacht besteden aan de doelgroep. Ook benaderen we dan de brancheorganisaties. Daarna gaan we verder met contact door bijvoorbeeld te bellen, of een actualiteitsbezoek in te stellen. Pas aan het eind wordt voor een deel van de doelgroep een boekenonderzoek ingesteld. Op die manier denken we met minder inspanning een grotere groep onderzocht te hebben, met een positieve invloed op de compliance.

  Als we horecaondernemers controleren, moeten we in 66% van de gevallen een correctie toepassen. Per onderzoek is de correctieopbrengst ruim € 90.000. Dat laat zien dat deze sector onze bijzondere aandacht verdient. We zijn in 2019 gestart met de opzet van een breder aanpak waarbij meerdere handhavingsinstrumenten ingezet. Een voorbeeld hiervan is handhavingscommunicatie, waarmee we aan de bepaalde doelgroepen laten weten dat extra aandacht wordt besteed.

  Voor de landbouwsector kennen we specifieke fiscale regelingen, zoals de landbouwvrijstelling. We hebben in ons toezicht op de landbouwsector gebruik gemaakt van de hoge organisatiegraad in deze branche. Deze maakt het mogelijk om een deel van de controle met betrekking tot de landbouwvrijstelling op verantwoorde wijze af te handelen zonder individuele behandeling. We hebben met ongeveer veertig landelijk opererende fiscaal dienstverleners die actief zijn in de landbouwsector kwaliteitsgesprekken gevoerd. Daardoor hebben we een goed beeld gekregen van de interne processen en de richtlijnen van deze dienstverleners, waardoor we efficiënter toezicht hebben kunnen houden op de aangiften die deze dienstverleners namens hun klanten in de landbouwsector hebben ingediend.

- **Fraude bestrijden samen met andere overheden**
  We vervullen een belangrijke rol in de aanpak van fraude en georganiseerde ondermijnende criminaliteit. De activiteiten binnen het Landelijk Informatie en Expertise Centrum (LIEC) en de Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC) variëren van het verstrekken van informatie tot het uitvoeren van operationele activiteiten. Samen met onder andere gemeenten, Politie en Openbaar Ministerie (OM) hebben we aandacht besteed aan de aanpak van de illegale drugsindustrie. We lichten onze werkzaamheden in de aanpak van fraude nader toe bij de specifieke thema's onder het kopje "fraude" op pagina 20.

Toeslaggerechtigden

Afgerond

Proactief gegevens wijzigen

Omdat we willen dat burgers minder én lagere terugvorderingen en nabetalingen krijgen, hebben we in 2019 gewerkt aan het actualiseren van inkomensgegevens voor het toeslagjaar 2019. Door wijzigingen proactief te verwerken, voorkomen we veel verrekeningen na afloop van het jaar.

In maart hebben we voor ruim 60.000 burgers het inkomen aangepast. Als gevolg hiervan zijn ongeveer 46.000 toekenningen naar beneden bijgesteld en ongeveer 13.000 omhoog. Vanuit de aangiftecampagne 2019 hebben we in april voor een eerste groep aanvragers de gebruikte inkomens aangepast, 58.000 inkomens zijn omhoog bijgesteld en 30.000 inkomens naar beneden. In de tweede vier maanden van 2019 hebben we de toeslagen van 324.000 burgers aangepast. In de laatste vier maanden van 2019 hebben we een inkomensactie uitgevoerd waarbij we bij 15.000 aanvragers het geschatte inkomen hebben gecorrigeerd omdat deze inkomens in de maanden januari tot en juli sterk waren gestegen. Met deze actie zorgen we ervoor dat we burgers met een plotselinge toename van het inkomen tijdig corrigeren om hoge terugvorderingen achteraf te voorkomen.

Mensen in veranderende situaties proactief bevragen

We attenderen burgers proactief op mogelijk gewenste wijzigingen. Als we over een actueler inkomensgegeven beschikken, maar niet zeker weten dat het nieuwe gegeven tot aanpassing van de toeslag moet leiden, hebben we aanvragers zogenoemde attentiebrieven gestuurd, met het verzoek het inkomen eventueel aan te passen. We hebben in 2019 230.000 attentiebrieven gestuurd. Dat heeft geleid tot 60.000 aanpassingen het inkomen. We sturen ook attentiebrieven aan aanvragers waarvan de kinderen in de loop van het jaar 4 of 12 jaar worden. Dit feit kan van invloed zijn op de kinderopvangtoeslag. We hebben in 2019 118.000 van zulke attentiebrieven verstuurd aan aanvragers. Na het versturen van deze brief heeft ongeveer 90% van de toeslaggerechtigden zijn kinderopvangtoeslag aangepast.

Naar aanleiding van het rapport van de Nationale Ombudsman ‘Kind van de rekening’ wilden we samen met de SVB eind 2019 een brief te sturen aan co-ouders met een nadere toelichting over de toegang tot het kindgebonden budget. In afstemming met de SVB is vervolgens onderzocht op welke wijze invulling gegeven kon worden aan dit voornemen. Omdat er geen administratie van co-ouders bestaat en daardoor het risico aanwezig is dat mogelijk niet alle co-ouders de brief zouden ontvangen, hebben we besloten om alle in 2019 gescheiden ouders een brief te sturen. Alle in 2019 gescheiden ouders die een co-ouderschap zijn aangegaan ontvangen dus in de eerste helft van 2020 een brief.

Het inkomen voor het volgende toeslagjaar berekenen

Jaarlijks voeren wij vóór het begin van het nieuwe toeslagjaar de actie Massaal Automatisch Continueren (MAC) uit. Bij deze actie bepalen we voor de meerderheid van de toeslagbetrokkenen het actuele inkomen op basis van de inkomensgegevens die we hebben gekregen uit de aangiften inkomstenbelasting of van werkgevers. In december hebben we de burgers die in 2019 een of meerdere toeslagen ontvingen een berekening van het voorschot voor 2020 gestuurd, als die burgers ook in 2020 recht hebben op die toeslag(en). Als we het inkomen van burgers aanpassen, ontvangen zij daarvan bericht. Als de burger niet akkoord is met de aanpassing, kan hij het inkomen zelf weer aanpassen.

Steekproeven uitvoeren

We hebben de aselecte steekproef op de huurtoeslag afgerond. We hebben gezien dat het nalevingstekort op basis van deze steekproef € 7,5 miljoen is. Dit bedrag is in relatie tot het totaalbedrag dat we aan huurtoeslag uitbetalen (€ 3,5 miljard), relatief klein. We willen in 2020 gericht toezicht uitvoeren op de huurtoeslagaanvragen met particuliere verhuurders en onderzoek doen naar de kwaliteit van de contra-informatie van sociale verhuurders.

Toeslaggerechtigden (vervolg)

In proces

- **Verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag**
  We proberen samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de uitvoering van de kinderopvangtoeslag te verbeteren. Daarmee willen we (hoge) terugvorderingen van toeslagen voorkomen en de dienstverlening aan ouders verbeteren. Doordat we de nadruk hebben gelegd op de kwaliteit van de gegevenslevering heeft het project vertraging opgelopen. In plaats van een invoering van gegevenslevering voor alle kinderopvangorganisaties per 1 januari 2020 hebben we ervoor gekozen om het jaar 2020 als groeijaar te gebruiken om kinderopvangorganisaties te laten aansluiten.

  In de laatste vier maanden van 2019 hebben we stappen gezet. We zijn klaar om de maatregelen te implementeren met als belangrijkste opgave het daadwerkelijk aansluiten van de kinderopvangorganisaties op de gegevensuitwisseling. Een belangrijke juridische randvoorwaarde is ingevuld, namelijk de vaststelling van de Privacy Impact Assessment (PIA). We hebben de PIA aangeboden aan de Functionaris Gegevensbescherming (FG). De FG heeft ons een aantal adviezen gegeven, die we zullen opvolgen. Deze adviezen stonden de vaststelling van de PIA niet in de weg. Verder is de aangepaste Regeling Wet kinderopvang in de Staatscourant gepubliceerd en op 1 januari 2020 in werking getreden. Hierdoor is wettelijk bepaald wat kinderopvangorganisaties in de administratie moeten hebben opgenomen. Ook is geregeld dat kinderopvangorganisaties informatie zonder toestemming van de ouder mogen verstrekken aan de Belastingdienst. We hebben in november 2019 alle kinderopvangorganisaties hierover per brief geïnformeerd. Verder hebben we in november een bijeenkomst georganiseerd voor de softwareontwikkelaars waarin de wijzigingen in de Regeling zijn toegelicht. Het programma wordt in 2021 afgerond.

- **Ouders helpen bij het schatten van opvanguren**
  We hebben in 2019 aan een app voor de kinderopvangtoeslag gewerkt, waarin ouders gemakkelijk en overzichtelijk hun eigen situatie kunnen raadplegen en ze geattendeerd worden op het controleren en zo nodig aanpassen van hun gegevens. We zijn een pilot gestart met circa 250 ouders om de technische werking van de app te testen. Uit de eerste reacties blijkt dat de ouders de app prettig en handig vinden. Wel zijn er nog problemen, bijvoorbeeld op het gebied van inloggen met DigiD. We ronden de pilot naar verwachting in het tweede kwartaal van 2020 af. We stellen daarna de kinderopvangtoeslag-app ter beschikking aan alle ouders.

Continu

- **Antwoord geven op telefonische vragen**
  De behaalde resultaten bij het antwoord geven op telefonische vragen beschrijven we bij de doelgroep particulieren. Specifiek voor ouders die vragen hebben over het herstel van de kinderopvangtoeslagaffaire hebben we een apart nummer ingericht, dat met ingang van 2020 bereikbaar is.

- **Samenwerken met maatschappelijk dienstverleners**
  We hebben samen met een uitgebreid netwerk van onder andere sociaal raadslieden, intermediairs en toeslagservicepunten burgers de hulp geboden die zij nodig hebben bij het indienen van een vraag of mutatie.

- **Beslissen op bezwaren**
  We hebben te maken met opgelopen en verder oplopende werkvoorraden en doorlooptijden voor burgergeïnitieerd werk, zoals de behandeling van vragen, bezwaren en klachten. Dit wordt veroorzaakt door personele krapte en een hogere instroom van werk dan we hadden verwacht. We hebben in 2019 veel capaciteit ingezet voor de handmatige behandeling op de behandeling van het CAF 11-dossier. Omdat we veel capaciteit hebben ingezet op herstel hadden we minder capaciteit beschikbaar voor onze reguliere werkzaamheden. Door langere doorlooptijden hebben we te maken gekregen met een toename van de

Toeslaggerechtigden (vervolg)

instroom van vragen, bezwaren en klachten: een vicieuze cirkel. Om ervoor te zorgen dat we vragen, bezwaren en klachten konden blijven behandelen, hebben we ervoor gekozen om handmatige toezichtwerkzaamheden vanaf de zomer te minimaliseren. Het is daardoor gelukt om 92 procent van de bezwaren van toeslaggerechtigden in 2019 tijdig af te doen. We hebben moeten constateren dat in het laatste kwartaal van 2019 de werkvoorraden en doorlooptijden sterk toenemen. Hierdoor moeten sommige toeslaggerechtigden langer wachten op bericht van ons. We verwachten de achterstanden voor de zomer van 2020 weggewerkt te hebben.

- **Individuele aanvragen controleren en toezichtacties uitvoeren**
  Zoals we hebben toegelicht bij “beslissen op bezwaren” hebben we in 2019 veel van onze capaciteit voor de handmatige behandeling ingezet op de behandeling van het CAF11-dossier en moesten we keuzes maken. Het behandelen van bezwaren en klachten is gebonden aan wettelijke termijnen. Daarom hebben we bij personele krapte in eerste instantie ruimte gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht. In de afgelopen periode hebben we een afgewogen keuze gemaakt in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Dit heeft tot gevolg dat we een minder intensieve vorm van toezicht hebben kunnen realiseren dan gehoopt. We hebben ons toezichtplan daarop aangepast.

  We winnen jaarlijks van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten. We hebben in 2019 vraagbrieven gestuurd aan 116.000 aanvragers waarvan we de gegevens die we van de opvangorganisatie kregen niet compleet waren of omdat we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie. In totaal hebben we 102.000 reacties op de vraagbrieven ontvangen. Voor 45.500 aanvragen bleek een aanpassing van de opvanglasten nodig, voor 15.750 aanvragen bleek een handmatige behandeling nodig en voor 40.500 aanvragen hoeven we de lasten niet aan te passen. Voor de overige 250 posten onderzoeken we nog of geautomatiseerd aanpassen mogelijk is. De resultaten zijn in lijn met voorgaande jaren.

  We waren van plan om het indicatorenmodel dat we gebruiken bij het toezicht door te ontwikkelen. Het indicatorenmodel betreft een samenstel van cijfermatige indicatoren die gericht zijn op rechtmatigheid en efficiency. Omdat we ons toezicht meer willen inrichten vanuit het oogpunt van de menselijke maat en klanttevredenheid is het indicatorenmodel in 2019 niet meer geactualiseerd. Het verminderen van terugvorderingen blijft ongeacht de inzet van het model een belangrijk doel.

- **Fraude bestrijden door data-analyse en behandelen signalen**
  Onze fraudeaanpak is vooral gericht op het voorkomen van structureel misbruik. Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is het analyseren van fraudepatronen en -fenomenen en gebruik van contra-informatie.

  We hebben in 2019 de gegevens van kinderopvanginstellingen over genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten getoetst. In gevallen van vermoede georganiseerde fraude proberen we daarbij een mogelijke facilitator in beeld te krijgen en te bestrijden. In nauw overleg met de FIOD en het Functioneel Parket (OM) wordt het strafrecht met name ingezet als sprake is van georganiseerde toeslagfraude.

  In de eerste vier maanden van 2019 hebben we 48 vergrijpboetes opgelegd. Ook hebben we in de eerste vier maanden van 2019 vier zaken overgedragen aan het strafrecht voor verder strafrechtelijk onderzoek, waarvan bij twee zaken sprake is van mogelijk georganiseerd verband. In de tweede vier maanden hebben 29 vergrijpboetes opgelegd. In de laatste vier maanden van 2019 hebben we één vergrijpboete opgelegd.

  We hebben in 2019 in het kader van externe overheidssamenwerking aan diverse projecten deelgenomen. Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) bijvoorbeeld, hebben we adressen geleverd waarbij we vermoeden dat de inschrijving van bewoners niet klopt.

Specifieke thema's

Doorontwikkeling horizontaal toezicht

We hebben het project doorontwikkeling horizontaal toezicht (HT) afgerond. In dat project hebben we een aantal thema's onderzocht, zoals de invloed van internationale fiscale ontwikkelingen, programma's van buitenlandse belastingdiensten die vergelijkbaar zijn met HT en op welke manier toezichthouders in Nederland omgaan met horizontalisering in hun toezichtstrategie. De in het project gekozen ontwikkelrichting is in januari 2019 besproken met de interne en externe klankbordgroepen die voor het project tot stand waren gebracht, en daarna verder uitgewerkt.

We hebben de meest in het oog springende veranderingen die als gevolg van de uitkomsten uit dit project worden doorgevoerd, al toegelicht in het Jaarplan 2020. We zijn in het najaar van 2019 gestart met de implementatie van de veranderingen in de aanpak van HT. We hebben gesprekken gevoerd met werkgeversorganisaties, beroepsorganisaties en koepels van fiscaal dienstverleners. In deze gesprekken lichten we de veranderingen in de aanpak van het HT nader toe.

We hebben in totaal met ongeveer 1800 van de 8500 grote organisaties een individueel convenant afgesloten voor deelname aan het HT. We bespreken de komende drie jaar met deze 1800 grote organisaties hoe de samenwerking onder het doorontwikkelde HT kan worden voortgezet. De veranderingen in de aanpak van HT hebben ook gevolgen voor de 100 grootste en meest complexe organisaties. Het gaat dan met name om het vormgeven van HT via de nieuw in te voeren toezichtplannen voor deze organisaties. Voor het mkb geven we HT vorm via de convenanten met (koepels van) kantoren van fiscaal dienstverleners. Nu participeren zeven koepelorganisaties en 370 individuele kantoren van fiscaal dienstverleners in deze vorm van HT. Zij vertegenwoordigen daarmee circa 140.000 ondernemers.

Voor de verdere uitwerking van de veranderingen zoeken we de samenwerking met belanghebbenden. We werken samen met in- en externe stakeholders aan een verschillende projecten, zoals het verbeteren van het proces vooroverleg, het differentiëren binnen HT fiscaal dienstverleners en good practices voor het zogenoemde Tax Control Framework.

Uitvoerbaarheid van wetgeving

De Belastingdienst spant zich voortdurend in voor een betere uitvoerbaarheid en een beter handhavingsbeleid. De Belastingdienst heeft vanuit het oogpunt om voorgenomen wetgeving te toetsen op uitvoerbaarheid 141 uitvoeringstoetsen opgesteld. Bij dertien voorstellen betrof het een voorbereidende uitvoerbaarheidsanalyse (bijvoorbeeld voor een IBO). Bij 4 van de overige 128 voorstellen waren er dusdanige kanttekeningen bij de uitvoeringsaspecten dat het eindoordeel problematisch of onuitvoerbaar was. In deze gevallen wordt gewerkt aan een alternatieve invulling van het beleidsvoornemen, door de maatregel of de uitvoering ervan aan te passen of een andere maatregel te nemen. Een beperkt aantal toetsen had kanttekeningen op de uitvoerbaarheid, zoals bijvoorbeeld afhankelijkheden met tijdige afronding van systeemaanpassingen of noodzakelijke gegevensleveringen van andere organisaties. Bij de overige toetsen was het eindoordeel onverkort uitvoerbaar. Daarbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat de systeemaanpassingen die nodig zijn voor de realisatie van het pakket Belastingplan 2020 mogelijk leiden tot verdringing van procesverbeteringen in de Belastingdienst en de modernisering van de automatisering. Ook zijn de 26 amendementen op het pakket Belastingplan 2020 waarover is gestemd beoordeeld met een verkorte uitvoeringstoets. Voor de aangenomen amendementen zijn vervolgens ook reguliere uitvoeringstoetsen opgesteld. Tevens is teruggekeken naar de implementatie van maatregelen waar in het verleden uitvoeringstoetsen voor zijn gedaan, zogeheten ex-posttoetsen, om te bezien of de verwachte uitvoeringsgevolgen daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. De uitkomsten van het onderzoek worden meegenomen in de verdere doorontwikkeling van het instrument uitvoeringstoets.

Specifieke thema's (vervolg)

Herijking rulingpraktijk

De staatssecretaris van Financiën stuurt sinds 2018 een jaarverslag over de rulingpraktijk aan de Tweede Kamer. Het jaarverslag 2019 gaat over álle rulings met een internationaal karakter. We hebben het jaarverslag 2019 als bijlage bijgevoegd.

De rulingpraktijk voor rulings met een internationaal karakter is met ingang van 1 juli 2019 aangescherpt. De wijzigingen zien op de inhoud, het proces en de transparantie van de rulingpraktijk. We nemen een verzoek niet in behandeling als, kort samengevat, er geen sprake is van economische nexus, het besparen van Nederlandse of buitenlandse belasting de enige of doorslaggevende reden is voor het verzoek, of een transactie plaatsvindt met een land dat is opgenomen op de Nederlandse lijst voor laagbelastende landen. Het proces om te komen tot een ruling is met meer waarborgen omkleed. We zijn meer transparant over de inhoud van deze afspraken door het publiceren van een geanonimiseerde samenvatting van elke ruling met een internationaal karakter.

Doordat de maatregelen open normen bevatten, bestaat onzekerheid bij belastingplichtigen over de invulling daarvan. We proberen hier aan tegemoet te komen door samenvattingen en vraag- en antwoorden op de website van de Belastingdienst te publiceren. Het aangescherpte proces wordt door belastingplichtigen soms als belastend ervaren en leidt tot hogere administratieve lasten.

We zien dat het aantal ingediende en afgehandelde verzoeken in de tweede helft van 2019 lager is dan in de eerste helft van 2019. We hebben in de eerste helft van 2019 er 619 verzoeken ontvangen en 837 verzoeken afgedaan. Hiervan hebben we 682 verzoeken (deels) toegekend. In de tweede helft van 2019 hebben we 298 verzoeken ontvangen en 176 verzoeken afgedaan, waarvan we 116 verzoeken (deels) hebben toegekend. Verklaringen voor deze afname zijn de verstrakking van de kaders van het rulingbeleid, de onzekerheid als gevolg van het gebruik van open normen en de aanscherpingen van de procedures.

Doordat het aantal verzoeken is afgenomen, verschuift ons toezicht in steeds meer situaties naar het jaarlijks beoordelen van de ingediende aangiften achteraf. Het achteraf beoordelen van de aangiften is voor ons bewerkelijker en vraagt meer capaciteit dan beoordeling vooraf (zekerheid vooraf). Dit betekent dat we mogelijk op minder dossiers toezicht kunnen houden. De invloed van een eventuele structurele afname van het aantal verzoeken op het toezicht en het vestigingsklimaat moet worden bezien.

We hebben het proces kritisch bekeken. Uit deze review blijkt dat zes verzoeken tot rulings met een internationaal karakter niet via de juiste procedure zijn gelopen. Van deze zes verzoeken is gebleken dat deze inhoudelijk juist zijn afgewikkeld.

De Commissie Bouwman/Van der Geld heeft (onafhankelijk) onderzoek gedaan naar in 2018 afgegeven APA's en ATR's. De resultaten van dit onderzoek hebben we als bijlage bij deze Voortgangsrapportage opgenomen. De twee belangrijkste aanbevelingen zijn dat - ook onder de nieuwe rulingpraktijk - meer aandacht nodig is voor zorgvuldige en inzichtelijke, zelfstandig leesbare dossiervorming en dat op een algemener niveau meer inzicht zou kunnen worden gegeven in de inhoudelijke afwegingen die ten grondslag liggen aan de afgegeven rulings. We nemen deze aanbevelingen over. Het onderzoek van de onafhankelijke commissie zal ook over 2019 plaatsvinden.

Specifieke thema's (vervolg)

Tijdige betaling: procesvernieuwingen

We hebben gewerkt aan een aantal procesvernieuwingen om het tijdig betalen van belasting- en toeslagschulden door burgers en bedrijven te bevorderen. We hadden gehoopt deze projecten in 2019 af te ronden. Dat is niet gelukt. We hebben in sommige gevallen prioriteit moeten geven aan andere ICT-projecten op het gebied van de inning, zoals het vervangen van het inningssysteem (het ETM-systeem). Dat gaat ten koste van procesvernieuwingen. We lichten de stand van zaken hierna per project toe.

Toegang belastingbetaler tot debiteuren-informatie op Mijn Belastingdienst
We hebben gewerkt aan de ontwikkeling van een online portaal waar burgers en bedrijven terechtkunnen om hun geldzaken te bekijken en te regelen. Met een vorderingenoverzicht op een persoonlijk domein via belastingdienst.nl krijgen burgers en ondernemers zelf digitaal inzicht in wat ze nog moeten betalen aan of ontvangen van de Belastingdienst. We draaien de pilot van dit project naar verwachting in het tweede kwartaal van 2020. De eerste stap is het tonen van informatie over inkomstenbelasting en Zorgverzekeringswet.

Betalingsregeling Burger
Door het classificeren van betaalcapaciteit, betaal- en uitstelgedrag kunnen verzoeken om een betalingsregeling sneller afgehandeld worden. Hiervoor hebben we gewerkt aan een signaalmodel Betalingsregeling Burger. We hebben deze voorziening in 2019 bij zowel de BelastingTelefoon als bij het Landelijk Incassocentrum ingevoerd.

Automatische incasso betalingsregelingen
Ten slotte hebben we gewerkt aan een voorziening waarbij particulieren en ondernemers de mogelijkheid krijgen om hun belastingschuld in termijnen te betalen door middel van een automatische incasso. Door de automatische incasso's hoeven wij geen acceptgiro's meer te versturen. Particulieren en ondernemers kunnen door deze manier van betalen geen termijn meer vergeten. Uit een pilot in 2019 bleek dat een aantal verbeteringen noodzakelijk is. De werkzaamheden voeren we in de loop van 2020 uit.

Fraude

Ondermijnende criminaliteit
We hebben een bijdrage geleverd aan de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit. De activiteiten binnen het Landelijk Informatie en Expertise Centrum (LIEC) en de Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC) variëren van het verstrekken van informatie tot het uitvoeren van operationele activiteiten. Samen met onder andere gemeenten, Politie en Openbaar Ministerie (OM) hebben we aandacht besteed aan de aanpak van de illegale drugsindustrie. Ook hebben we aandacht besteed aan andere thema's binnen de LIEC/RIEC-samenwerking zoals vastgoedfraude, witwassen, mensenhandel en -smokkel. Ook werken we mee aan zogenoemde regionale handhavingsknelpunten, bijvoorbeeld bij de aanpak van de Outlaw Motorcycle Gangs, zo ook in 2019.

Zoals bekend heeft de minister van Justitie en Veiligheid maatregelen aangekondigd ter intensivering van de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit.[2] Onderdeel van die maatregelen is de oprichting van een Multidisciplinair Interventie Team (MIT). We hebben bijgedragen aan de voorbereidingen voor de oprichting van dit team, wat naar verwachting in 2020 zal plaatsvinden. Wij krijgen daarbij naar alle waarschijnlijkheid een rol bij de uitvoering van fiscale interventies in of in de nabijheid van het MIT.

2 Kamerstukken II 2019/20, 29911, nr. 275.

Specifieke thema's (vervolg)

Fraude (vervolg)

De FIOD vervult een belangrijke taak in de bestrijding van georganiseerde ondermijnende criminaliteit en het afpakken van crimineel vermogen. De FIOD heeft 820 onderzoeken afgerond, waarvan 305 onderzoeken op verzoek van het buitenland. Steeds vaker lukt het ons om zicht te krijgen op de bedenkers en facilitators, die criminele organisaties helpen met ingewikkelde (internationale) constructies om crimineel vermogen wit te wassen en te verbergen. Moderne ICT-technologie draagt bij aan ons onderzoek. Internationale samenwerking is hierbij onze standaard. Zicht krijgen op en begrijpen hoe de financiële fraude verloopt, zijn belangrijke (internationale) doelen. De in 2019 ingezette samenwerking met de banken in FEC-verband (Financieel Expertise Centrum) draagt bij aan het zicht krijgen op de organisatie van financiële fraude en het voorkomen en effectief bestrijden daarvan.

Witwassen
De aanpak van witwassen is een van de prioriteiten van het kabinet. Ook vorig jaar hebben we bijgedragen aan de aanpak van witwassen. Het Anti Money Laundering Centre (AMLC) vervult hierin, samen met de regionale witwasopsporingsteams van de FIOD, een belangrijke rol. Het AMLC is een kennis- en expertisecentrum waar publieke en private, nationale en internationale partijen samenwerken op strategisch en operationeel niveau.

De FIOD heeft hard gewerkt om binnen het Financieel Expertise Centrum (FEC) te komen tot een tot een intensivering van de gezamenlijke publiek-private strategie op en de aanpak van de witwasbestrijding. Er is in januari 2020 een team van kwartiermakers publiek-privaat gestart, die zich met deze strategie gaat bezighouden. Voor de FIOD is een kwartiermaker vanuit het AMLC aan dit team toegevoegd. In het kader van de intensivering van de publiek-private samenwerking is er in het najaar 2019 een eerste project gestart ten aanzien van Trade Based Money Laundering (TBML). TBML is het gebruiken dan wel opzetten van handelsstructuren om crimineel geld wit te wassen. Met het project wordt samengewerkt tussen publieke en private partijen om tot een betere (gezamenlijke) informatie- en kennispositie te komen. De signalen die voortkomen uit het project worden in onderzoek genomen door de opsporingsdiensten.

Daarnaast is door het AMLC verder gewerkt aan middelen "tools" om data te bevragen, te analyseren en te visualiseren. Een van deze tools is de AMLC-browser, waarmee op basis van query's door specifieke data kan worden gezocht. Denk onder meer aan door de Financial Intelligence Unit (FIU) verdacht verklaarde transacties en informatie uit verschillende leaks zoals de Panama en Paradise Papers. We hebben deze tool in 2019 aangeboden aan internationale samenwerkingspartners binnen de Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5).

Vanuit het AMLC heeft Nederland de tweede helft van 2019 als 'co-driver' gefungeerd van de zogenoemde European Union priority 'Criminal Finances, Money laundering and facilitate Assets Recovery'. In het najaar 2019 is het programma met 19 operationele samenwerkingsactiviteiten voor de witwasbestrijding en afpakken met de benodigde financiering voor 2020 vastgesteld.

Ook heeft het AMLC in het najaar van 2019 samen met onder andere FIOD en de FIU twee zogeheten data-challenges gehouden. Hierbij kijken en analyseren we op een innovatieve manier naar gelabelde verdachte transacties en diverse datapositities. Het doel hiervan is om te kijken of we kansrijke signalen, kennisdocumenten en/of fenomeenbeschrijvingen kunnen genereren.

Bij Voorjaarsnota 2019 heeft het kabinet besloten om meer middelen beschikbaar te stellen voor de aanpak witwassen. De werving van deze extra capaciteit voor de FIOD is in het najaar van 2019 gestart.

Vermogen in het buitenland
Het programma Verhuld Vermogen richt zich op de detectie en behandeling van dossiers van Nederlandse belastingplichtigen waarin informatie wordt achter gehouden rondom buitenlandse bankrekeningen of andere vermogensbestanddelen.

Het programma Verhuld Vermogen omvatte in 2019 ruim 25 projecten. We hebben in het kader van dit programma 3300 signalen afgehandeld. Ongeveer 40 procent van deze signalen

Specifieke thema's (vervolg)

Fraude (vervolg)

heeft tot een correctie geleid. In de overige gevallen was er bijvoorbeeld sprake van informatie die al bij ons bekend was, van een gering belang of ging het een foutief signaal. De totale opbrengst van het programma Verhuld Vermogen was in 2019 ruim € 155 miljoen aan belastingcorrecties, inclusief rente en boetes. Naast de detectie en opsporing, proberen we via het programma Vervuld Vermogen media-aandacht te genereren voor onze acties. Het doel hiervan is om belastingplichtigen niet in de verleiding te laten komen om inkomen en vermogen buiten beeld van de Belastingdienst te houden.

We hebben goede resultaten behaald met de projecten Debet-Credit Cards, (woonplaats-) constructies met landen zoals Malta en Monaco en dossiers waarin (automatische) gegevensuitwisseling met andere landen speelt (zoals Groepsverzoek Zwitserland, FATCA en CRS). Een voorbeeld uit het project Debet-Credit Cards is dat door middel van betalingen met een creditcard achterhaald kon worden dat de feitelijke woonplaats van de rekeninghouder in Nederland lag en niet in het buitenland, zoals werd aangegeven. Dit leidde tot een forse belastingcorrectie. Een ander voorbeeld is dat door informatie-uitwisseling met het buitenland over een vermogensbestanddeel bij een belastingplichtige werd geconstateerd dat deze niet in zijn aangifte was opgenomen. Bij doorvragen vanuit het programma Verhuld Vermogen bleek dat er nog meer vermogensbestanddelen ten onrechte niet in de Nederlandse aangifte waren opgenomen.
Ook dit heeft geleid tot een forse belastingcorrectie met heffingsrente en boete.

De opbrengst van het programma Verhuld vermogen is begin 2019 de grens gepasseerd van € 4 miljard aan belastingcorrecties, inclusief boetes en heffingsrente, gerekend vanaf de start van het programma in 2001. De toename aan internationale gegevensuitwisseling speelt hierbij voor ons een belangrijke rol. Het lukt ons mede hierdoor steeds beter om belastingontwijkers op te sporen en aan te pakken.

Gelijktijdig zien we een verschuiving van het eenvoudig verhullen via een buitenlandse bankrekening, naar meer complexe vormen van het verhullen van vermogen. We spelen hierop in door bijvoorbeeld - binnen de bestaande kaders - in te zetten op data- en detectiecapaciteit, het ontwikkelen van een standaardopleiding 'Verhuld Vermogen' en een betere samenwerking met andere (opsporings-)instanties.

In het kader van de intensivering van belastingontwijking is in het Regeerakkoord tot en met 2022 extra geld beschikbaar gesteld voor de inrichting van een team Intensivering Aanpak Verhuld Vermogen. Dit team is medio 2019 gestart en bouwen we in 2020 verder op. Het team behandelt signalen waarbij sprake is van verhulling via constructies met buitenlandse vennootschappen. Verder fungeert het team als kenniscentrum bij de behandeling van andere signalen binnen het gehele programma.

Internationale activiteiten

In het afgelopen jaar zijn we in internationale gremia actief geweest, waarbij we opnieuw de focus op kennis en informatie 'halen' hebben gelegd. Staatssecretaris Snel is bijvoorbeeld ter oriëntatie op andere Belastingdiensten op bezoek geweest in Noorwegen en Finland en ter bespreking van onder meer de FATCA-problematiek in de Verenigde Staten. Om keuzes in de inzet van capaciteit te maken, hebben we begin 2019 vijf focusgebieden aangewezen waarop internationale samenwerking tussen belastingdiensten gewenst is. Dit zijn: versterking van de processen van de Belastingdienst, fiscale transparantie en gegevensuitwisseling, Brexit, fraudebestrijding en digitale economie. Voorbeeld van versterking van de Belastingdienst is bijvoorbeeld de deelname aan het OESO-programma Large Business and International. Wat fiscale transparantie betreft, hebben we deelgenomen aan vergaderingen van zowel OESO als Europese Unie over de uitwisseling van verschillende soorten informatie, de kwaliteit en het gebruik ervan. We verleenden technische assistentie aan kiesgroeplanden, partnerlanden en de andere landen binnen het Koninkrijk. Zo hebben we Curaçao en Aruba bijgestaan bij de implementatie van FATCA/CRS. De Douane leverde technische assistentie via de Wereld Douane Organisatie. Ook waren er diverse bezoeken aan de Nederlandse belastingdienst zelf, zoals van de Chinese Belastingdienst en Maleisië.

Specifieke thema's (vervolg)

Brexit

Het jaar 2019 stond onder meer in het teken van de onzekerheid over de uitkomst van Brexit. Douane en de overige onderdelen van de Belastingdienst hebben zich daarom gedurende bijna het hele jaar voorbereid op een no-deal scenario. Naast de gevolgen voor de Douane raakt Brexit de omzet-, vennootschaps- en inkomstenbelasting, loonheffingen, sociale zekerheid en werkzaamheden van de FIOD. In 2019 hebben we voor de Douane het ferryproces in eerste aanleg ingeregeld, de benodigde (tijdelijke) huisvesting en middelen voorbereid, de Douane ICT-systemen aangepast en getest. Daarnaast hebben we in het kader van de Brexit in de periode 2018-2019 circa 930 nieuwe medewerkers geworven. Ook hebben we tijdelijke voorzieningen zoveel mogelijk omgezet naar structurele oplossingen. De extra beschikbare capaciteit is in overleg met de opdrachtgevers van de Douane ingezet ter intensivering van de reguliere (toezichts-)taken van de Douane op het gebied van fiscale risico's, verdovende middelen en sanctiemaatregelen.

Voor de overige onderdelen van de Belastingdienst hebben we de voorbereidingen per belastingmiddel getroffen. De directies Grote Ondernemingen en MKB hebben in vooroverleggen bedrijven gewezen op de veranderingen op het terrein van de vennootschapsbelasting. We hebben interne en externe communicatiekanalen ingericht en zijn aangesloten bij de Rijksbrede Brexit-campagne om burgers en bedrijven zoveel mogelijk te wijzen op het belang om voorbereidingen te treffen. Ook hebben we in bijeenkomsten met vertegenwoordigende partijen van belastingconsulenten presentaties gegeven over de te verwachten impact van Brexit.

Daarnaast hebben we in 2019 circa 31.000 ondernemers, die vanuit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland importeren, gewezen op de mogelijkheid van de btw-verlegging conform artikel 23. We hebben hiervoor in januari 26.000 brieven en in september 4600 brieven verstuurd en in september ruim 300 bedrijven telefonisch benaderd, die 75% van het handelsvolume vertegenwoordigen. We hebben in 2019 ruim 16.000 artikel 23-vergunningen afgegeven. Voor Toeslagen gold dat de Brexit gevolgen zou kunnen hebben voor twee groepen burgers die toeslagen ontvingen: 1700 Nederlanders in het Verenigd Koninkrijk en 5000 Britten in Nederland. Samen met de Sociale Verzekeringsbank hebben we 1700 Nederlanders geïnformeerd over het doorlopen van het recht op toeslag.

De FIOD heeft zoveel mogelijk onderzoeks- en aanhoudingsbevelen afgerond, omdat werd verwacht dat gegevensuitwisseling na de Brexit moeilijker zal zijn. In de overgangsperiode van de Brexit zet de FIOD de capaciteit zoals gebruikelijk in op de hoogste risico's. Als geen overeenkomst ter zake van de Brexit wordt gesloten, kan dit betekenen dat bepaalde opsporingstaken niet meer kunnen worden uitgevoerd.

3 Beheerst vernieuwen

Status activiteiten jaarplan 2019

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

Personeel

✓ Afgerond

- Instroom 3.450 fte
- Selectieproces verkorten naar 1- 4 maanden
- Meerjarige personeelsplanning

↻ Continu

- Permanente werving
  - Fiscalisten
  - Accountants
  - Data-analisten
  - IT-ers
- Snellere inzetbaarheid nieuwe medewerkers door ‘onboarding’
- Zichtbaarheid op arbeidsmarkt vergroten
- Belastingdienst positioneren als aantrekkelijke werkgever

ICT

✓ Afgerond

- Sturen op beheerste vernieuwing ICT
- Vaststellen alle 19 domeinarchitecturen
- Technische schuld verkleinen van 50% naar maximaal 44%
- Onderzoek naar structurele verbetering kwaliteit ICT-organisatie

→ In proces

- Architectuurtoets opnemen in portfolioproces
- Wendbaarheid vergroten
- Gezondere uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing

Sturing en beheersing

✓ Afgerond

- Implementatie topstructuur gereed

→ In proces

- Samenhang tussen doelen en indicatoren
- Ontwikkeling nieuwe indicatoren
- Toerekening uitgaven naar middel, doelgroep, proces
- Verbeteren beschikbaarheid en kwaliteit stuur- en managementinformatie
- Integrale aanpak risicomanagement

Cultuur

✓ Afgerond

- Onderzoek naar versterking cultuur
  ADR-onderzoek ongeschreven regels

→ In proces

- Investeren in leiderschap en cultuur

Personeel

Afgerond

Instroom 3.450 fte

Voor het realiseren van de wervingsopgave hebben we in 2018 de wervings-capaciteit uitgebreid en ons wervingsproces opnieuw ingericht. In 2019 hebben we hiervan de vruchten kunnen plukken. We hebben 3.450 fte geworven en geselecteerd, waarvan 3.068 fte in 2019 zijn ingestroomd (inclusief uitbreiding aantal uren zittend personeel). De rest is ingestroomd in de eerste twee maanden van 2020, zoals toegelicht in de tweede voortgangsrapportage. Nieuwe medewerkers moeten worden opgeleid en ingewerkt en dat vraagt tijd en inzet van zittende medewerkers. Daarom zijn we na de voorspoedige instroomresultaten in de eerste vier maanden van 2019 tijdelijk terughoudend geweest in het aanmelden van vacatures. In de laatste maanden van het jaar hebben we het proces weer versneld om de beoogde instroom zo veel mogelijk in 2019 te realiseren. Er heeft uiteraard ook uitstroom plaatsgevonden. Per saldo is onze bezetting toegenomen met circa 1.300 medewerkers. We hebben circa een kwart van de vacatures ingevuld met interne doorstroom van medewerkers. Het ontwikkelde wervingsinstrumentarium zetten we ook in voor de wervingsopgave voor 2020 en volgende jaren.

We zijn erg blij met de komst van onze nieuwe medewerkers. Met de instroom zijn onze capaciteitsproblemen echter nog niet opgelost. De werklast voor de Belastingdienst neemt door stijgende volumes (zoals de groei van het aantal ondernemers, het aantal klantcontacten en het aantal bezwaarschriften) eerder toe dan af. Dit roept spanning op. We hebben werklastanalyses gemaakt voor de dienstonderdelen waar burgers en bedrijven rechtstreeks mee te maken hebben. Deze werklastanalyses geven ons inzicht in de verhouding tussen onze formatie en de werklast, rekening houdend met de productiviteitsontwikkeling. Het beeld dat daarbij naar voren kwam is dat de capaciteit voor toezicht en de massale administratieve processen onder druk staat en uitbreiding behoeft.

Selectieproces verkorten naar 1-4 maanden

In de tweede voortgangsrapportage hebben we gemeld dat het selectieproces is versneld en de tijdsduur tussen datum selectie en datum indiensttreding is teruggebracht naar 1-4 maanden. Het proces van werving tot daadwerkelijke instroom kent veel verschillende stappen en spelers. Om de doorlooptijd zo kort mogelijk te houden blijven we hier aandacht aan besteden.

Meerjarige personeelsplanning

We geven stapsgewijs invulling aan het strategisch personeelsbeleid. In 2019 hebben alle directies volgens planning een meerjarige personeelsplan gerealiseerd. Deze personeelsplannen zijn nodig om te komen tot een meerjarige personeelsplanning voor het gehele Ministerie van Financiën, waarvan de personeelsplanning voor de Belastingdienst onderdeel uitmaakt. Het meerjarig personeelsplan voor Bureau DG volgt in 2020. We hebben de processen en systemen voor de registratie van personeelsgegevens aangepast en we hebben een dashboard ontwikkeld met informatie over de actuele bezetting ten behoeve van sturing en verantwoording door het management.

Personeel (vervolg)

Continu

- **Permanente werving (fiscalisten, accountants, Data-analisten, IT-ers)**
  We benaderen de arbeidsmarkt actief om de goede mensen binnen te halen. Daarbij hebben we voor IT-functies de werving geïntensiveerd. Fiscalisten, accountants, data-analisten en IT-ers blijven ook in 2020 belangrijke doelgroepen, waarvoor we continu werven.

- **Snellere inzetbaarheid nieuwe medewerkers door 'onboarding'**
  We hebben een zogeheten onboardingprogramma ontwikkeld, gericht op de introductie, opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers. We stomen hiermee onze nieuwe medewerkers klaar voor hun nieuwe werk, zodat zij sneller inzetbaar zijn op hun functie. Alle in 2019 nieuw geworven medewerkers hebben dit programma gevolgd.

- **Zichtbaarheid op arbeidsmarkt vergroten**
  We hebben doorlopend ingezet op het vergroten van de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt via verschillende kanalen, zoals: stages, gastcolleges, arbeidsmarkt-events en vacature- en netwerksites.

- **Belastingdienst positioneren als aantrekkelijke werkgever**
  We hebben de arbeidsmarktcampagne persoonlijker gemaakt met verhalen van medewerkers. Hierdoor geven we potentiële kandidaten een beter beeld van het werken bij de Belastingdienst. De Belastingdienst staat in de top-10 van favoriete werkgevers in Nederland.[3]

Onze nieuwe collega's



3 Intelligence Group Werkgeverstop-100 2019

ICT

Afgerond

Sturen op beheerste vernieuwing ICT

Om uitdrukkelijk via architectuur te sturen, hebben we een nieuwe governance voor de concernarchitectuur ingericht. Deze governance bestaat uit de inrichting van een Concern Architectuurboard en het beschrijven van het architectuurproces, met name de diverse rollen en verantwoordelijkheden daarbinnen.

Vaststellen alle domeinarchitecturen

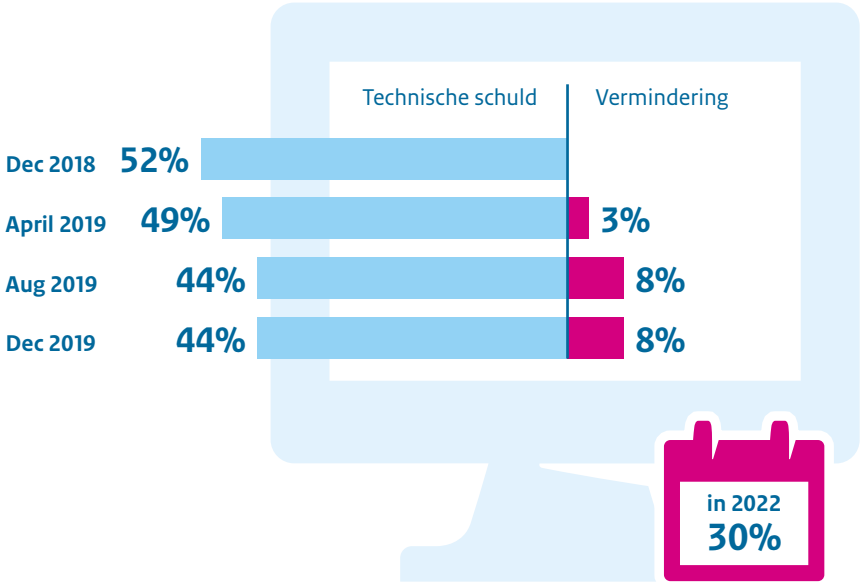
De hoofdprocessen van de Belastingdienst zijn onderverdeeld in domeinen. Om te kunnen sturen naar de gewenste situatie van ons IV-landschap, werken wij onder architectuur. De domeinarchitecturen schetsen van het desbetreffende domein het eindbeeld, de huidige situatie en de weg om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Architectuur is dus bedoeld als richtinggevend en sturend instrument. In 2019, met een kleine uitloop in 2020, hebben voor alle domeinen de architectuur vastgesteld. De inzichten uit de domeinarchitecturen verwerken we in ons ICT-portfolio. Het bijhouden van de domeinarchitecturen is een doorlopend proces. Om de kwaliteit ervan te borgen, worden alle domeinarchitecturen extern getoetst door het IT-onderzoeks- en adviesbureau Gartner. De eerste vijf domeinarchitecturen zijn door Gartner getoetst. Rode draad in de bevindingen is het ontbreken van een transitiearchitectuur, dat wil zeggen dat we in de voorliggende architecturen wel het beginstadium en het gewenste eindstadium beschrijven, maar onvoldoende de weg om van het een naar het ander te komen. Het advies is dan ook de tussenstadia te beschrijven. Voor de volgende versies van de domeinarchitecturen is dit inmiddels als eis opgenomen.

Technische schuld verkleinen van 50% naar maximaal 44%

Met het programma Modernisering IV-landschap (MIV) werken we stapsgewijs aan het verminderen van de technische schuld (achterstallig onderhoud) van onze centrale applicaties. Onze doelstelling is de technische schuld terug te brengen naar 30% eind 2022. Door het oplossen van de technische schuld vergroten we de wendbaarheid van het ICT-landschap. De doelstelling voor 2019 was uit te komen op een technische schuld van maximaal 44%. Dit is gelukt. Per saldo hebben we het afgelopen jaar een afname van de technische schuld weten te realiseren van 52% naar 44%. Met dit resultaat is de haalbaarheid van de doelstelling eind 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30% verder toegenomen. Individuele applicaties verouderen continu, dat hebben we nu beter in beeld. Het Bureau ICT-toetsing (BIT) is gevraagd een toets uit te voeren op het programma MIV. Het onderzoek is uitgevoerd. De uitkomsten worden samen met de aanbevelingen uit de onderzoeken van EY en KPMG betrokken bij het verbeterplan voor IV.

Technische schuld 2019

We begonnen initieel met een technische schuld van 55%



ICT (vervolg)

Doorlichting IV (onderzoek naar structurele verbetering kwaliteit ICT-organisatie)
Onze IV-organisatie is doorgelicht met als doel om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de kwaliteit van de IV-organisatie structureel kan worden verbeterd. De doorlichting is door EY conform planning afgerond. We hebben het rapport, samen met het hierna genoemde onderzoek door KPMG naar ons portfolioproces, op 17 januari 2020 naar de Tweede Kamer gezonden. EY stelt vast dat de IV-organisatie qua levering en voortbrenging nog niet voldoende in control is. De aanbevelingen van EY richten zich op het verbeteren van de besturing en de managementinformatie, de resultaatgerichtheid en het verbeteren van de procesbeheersing.

KPMG heeft het IV-portfolioproces van de Belastingdienst onderzocht. Op hoofdlijnen constateert KPMG dat er, sinds de herijking van dit proces medio 2018, voortgang is geboekt met portfoliomanagement. Het huidige volwassenheidsniveau is echter nog laag, met name door het ontbreken van meerjarige, integrale planningen. De sturing en control op realisatie van de planningen moet worden verbeterd. KPMG beschrijft dit in een stappenplan van drie jaar. De Tweede Kamer is op 17 januari 2020 over de reactie van het kabinet en de vervolgstappen geïnformeerd.[4]

In proces

- **Architectuurtoets opnemen in portfolioproces**
  Voorstellen moeten voldoen aan architectuureisen en worden daarop getoetst in de Concern Architectuurboard. Voor de vernieuwingsprojecten (zie hierna) is dit geregeld, voor de andere portfolio-categorieën (beheer en onderhoud, aanpassingen, wetgeving) wordt dit voor het portfolio 2020 ingeregeld.

- **Wendbaarheid vergroten**
  We hebben gewerkt aan de bepaling van de meetwaarde van de wendbaarheid per applicatie. Het onderzoek naar de gewenste wendbaarheid en hoe die per applicatie bepaald kan worden loopt nog.

- **Gezondere uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing**
  Door het reduceren van het achterstallig onderhoud, werken we ook aan een gezondere uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing. We streven naar een marktconforme verhouding van 70:30. Omdat niet altijd op het eerste gezicht duidelijk is of een uitgave als beheer en onderhoud dan wel als vernieuwing kan worden aangemerkt, is het momenteel lastig de actuele uitgavenverhouding te bepalen. Op dit moment zijn we bezig de definities voor de verschillende categorieën van ons ICT-portfolio (onderhoud en beheer, aanpassingen, wetgeving, vernieuwing) aan te scherpen ten behoeve van het portfolio 2020 – 2021. Dit portfolio wordt medio 2020 vastgesteld en zal daarna twee keer per jaar worden herijkt. Op basis van de vastgestelde definities kan ook een betere uitspraak worden gedaan over de stand van de uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing.

4 Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 589.

Sturing en beheersing

Afgerond

Implementatie Topstructuur
We hebben de topstructuur van de Belastingdienst opnieuw ingericht opdat er een duidelijke scheiding is tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. De daaruit voortvloeiende reorganisatie is in de zomer van 2019 afgerond. De Auditdienst Rijk is gevraagd onderzoek te doen naar de bijdrage die de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de nieuwe topstructuur leveren aan het verbeteren van de sturing binnen de Belastingdienst. De resultaten worden in het tweede kwartaal van 2020 verwacht.

In proces

- **Samenhang tussen doelen en indicatoren/Ontwikkeling nieuwe indicatoren**
  We hebben gewerkt aan een set effectgerichte kpi's die zal worden opgenomen in de Begroting IX 2021. Met deze nieuwe kpi's kunnen we beter sturen op het bereiken van het ons strategisch doel: het bevorderen van compliance, de bereidwillige naleving door burger en bedrijf van de belasting- en toeslagenregelgeving.

- **Toerekening uitgaven naar middel, doelgroep, proces**
  We zijn bezig met het verbeteren van een uitgavenmodel, dat de uitgaven jaarlijks toerekent aan de verschillende activiteiten, belastingmiddelen en doelgroepen. We verwachten deze verbetering in 2020 af te ronden, zodat het zijn functie in de planning & controlcyclus als sturings- en verantwoordingsmodel kan vervullen. De ontwikkeling van een specifiek budgetmodel, dat was bedoeld om vooruit te kijken naar waar de komende jaren de uitgaven en capaciteit van de Belastingdienst aan zal worden besteed, is voorlopig stilgezet.

- **Verbeteren beschikbaarheid en kwaliteit stuur- en managementinformatie**
  We hebben dit jaar met de ontwikkeling van het concerndashboard een eerste belangrijke stap gezet naar betere en meer adequate (digitale) informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst. Het dashboard voor 2020 is begin 2020 opgeleverd en gebruiken we voor sturing en verantwoording.

- **Integrale aanpak managementinformatie en risicomanagement**
  In de tweede voortgangsrapportage hebben we gemeld dat de aanpak voor de ontwikkeling van keten managementinformatie en risicomanagement zou worden gewijzigd, opdat de einddatum van het programma alsnog kan worden gehaald. De wijziging van de aanpak hebben we doorgevoerd. De focus ligt nu op het beschikbaar maken van informatie ten aanzien van de fiscale processen. Voor de ketens Auto, Inning & Betalingsverkeer en Bezwaar, Beroep & Klachten is de veranderopgave op het gebied van managementinformatie en risicomanagement in kaart gebracht en is vastgesteld welke concrete verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Voor de overige tien ketens is het huidige ontwikkelniveau in kaart gebracht om van daaruit vervolgstappen te kunnen formuleren.

Cultuur

Afgerond

Onderzoek naar versterking cultuur (ADR-onderzoek ongeschreven regels)
We hebben, samen met het Ministerie van Financiën, de ADR gevraagd onderzoek te doen naar de ongeschreven regels bij het ministerie van Financiën, inclusief de Belastingdienst, en het bieden van handelingsperspectief om de cultuur te versterken. De adviezen uit het rapport 'Ongeschreven regels' gebruiken we bij de verdere invulling van programma Leiderschap en cultuur. We hebben het rapport als bijlage bij de eerste voortgangsrapportage aan de Tweede Kamer gestuurd.[5]

In proces

Programma Leiderschap en cultuur (Investeren in leiderschap en cultuur)
We bouwen en blijven bouwen aan een toekomstbestendige Belastingdienst, die ten dienste staat van de samenleving, bijdraagt aan een financieel gezond Nederland en bovenal betrouwbaar en betrokken is. Sinds het voorjaar van 2019 zetten we met het leiderschaps- en cultuurprogramma stappen richting deze beoogde cultuur. Om nadrukkelijk aandacht te besteden aan de noodzakelijke cultuurverandering, hebben we in juli Cultuur als zelfstandige pijler toegevoegd in de aanpak Beheerst vernieuwen. Het programma Leiderschap en cultuur hebben we daarvoor geïntensiveerd en versterkt. We hebben Deloitte opdracht gegeven onderzoek te doen naar de cultuur van de Belastingdienst. Dit onderzoek is in november 2019 van start gegaan. Onderdeel van het onderzoek is een enquête onder medewerkers over de huidige cultuur van de Belastingdienst. We verwachten dat het rapport in het eerste kwartaal van 2020 wordt opgeleverd.

We hebben een externe klankbordgroep ingesteld die ons in de cultuurverandering vanuit verschillende perspectieven een spiegel voorhoudt. Ook krijgen al onze leidinggevenden een ontwikkelassessment met als doel de leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen die nodig zijn om te sturen op de gewenste cultuur.

Verandering begint in de basis, door erkenning en bewustwording, en in een constructieve dialoog. Naast de centrale aanpak zijn we ook in elk organisatieonderdeel met een aanpak begonnen die specifiek is toegesneden op het werk en de taal van dat onderdeel. Leidinggevenden en medewerkers voerden binnen hun eigen team en langs de lijnen van het dagelijkse werk een dialoog over het huidige en gewenste gedrag. We zijn daarom de afgelopen maanden gestart met dialoogsessies over cultuur in de hele Belastingdienst. We voeren rondetafelgesprekken en de leiding van de Belastingdienst focust op het eigen leiderschap in zeswekelijkse en halfjaarlijkse bijeenkomsten met de ambtelijke top van de Belastingdienst (de top-200). De eerste top 200 was in maart, de tweede heeft plaatsgevonden op 2 oktober. In september zijn we een communicatiecampagne gestart dat het programma ondersteunt.

Tot slot hebben we voor 2020 twee personeelsraadspersonen aangesteld om met onze medewerkers in gesprek te treden om interne en externe signalen op te halen en daar grondig onderzoek naar te doen.

5 Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 500.

Vernieuwingsprojecten

We voeren verschillende projecten uit om ons toezicht, onze dienstverlening en onze interne werkprocessen te verbeteren. Dat heeft in het afgelopen jaar de volgende resultaten opgeleverd.

Voor burgers en bedrijven hebben we gerealiseerd:

- Proces inkomensheffing: we sturen burgers een eerste voorlopige aanslag op basis van meer actuele gegevens. Hierdoor bevat de definitieve aanslag minder vaak correcties. Hierdoor hoeven burgers minder vaak bij te betalen.
- Proces omzetbelasting: de proef met de automatisch ingevulde winstaangifte voor zzp-ers is succesvol afgerond. Via een tijdelijke oplossing hebben we gegevens uit de online-boekhoudomgeving gebruikt om het winstdeel van de aangifte Inkomensheffing voor in te vullen in Mijn Belastingdienst. In 2020 willen we tot een duurzame oplossing komen.
- In het Generiek portaal zijn voor maatschappelijk dienstverleners de onderdelen Leren en Informeren van Kennisnetwerk, vooralsnog toegespitst op inkomensheffing en toeslagen, opgeleverd.

We hebben de volgende interne efficiencyverbeteringen gerealiseerd:

- Proces omzetbelasting: we kunnen aanmeldingen van ondernemers bij de Kamer van Koophandel met behulp van een nieuw risicomodel en workflowmanagementsysteem voor de afgifte van nieuwe btw-nummers uniform behandelen .
- Proces bezwaar, beroep en klachten: het interne dashboard Bezwaar is verbeterd, waardoor knelpunten eerder worden opgemerkt. Hierdoor kunnen we onnodige vertragingen in de voortgang van de behandeling van bezwaren, beroepen en klachten voorkomen.
- Proces inkomensheffing: we kunnen door een nieuwe, centrale toedeling het werk voor de ambtshalve op te leggen definitieve aanslagen van mkb-bedrijven efficiënter verdelen.

Bij de inzet van ICT concurreren de vernieuwingsprojecten met wetgevingstrajecten, beheer en onderhoud van systemen en het inlopen van achterstallig onderhoud. Omdat de continuïteit van onze processen niet in gevaar mag komen, gaan andere trajecten soms vóór vernieuwing. Ook als een voorgestelde technische oplossing meer voeten in aarde heeft dan gedacht, kunnen projecten vertraging oplopen. Dit betekent dat onder meer de volgende projecten later in de tijd resultaat opleveren. Het gaat om de volgende projecten:

- Optimaliseren interactie automiddelen: we realiseren een latere digitalisering van bpm-formulieren omdat we voorrang hebben aan de implementatie van de fijnstoftoeslag (roettax) per 1 januari 2020. Verder hebben we een hogere prioriteit gegeven aan andere delen van het Generiek portaal, zoals het Kennisnetwerk.
- Proces autoheffingen: we hebben proefgedraaid met een voorziening waarmee burgers online aangifte kunnen doen van een zelf geïmporteerde auto uit het buitenland, indien er geen sprake is van schade. Deze proef verliep succesvol. Na een evaluatie in 2020 bepalen we of deze voorziening voor burgers beschikbaar komt.
- Ondersteuning medewerker inning: er volgt een latere oplevering van het medewerkersportaal omdat het vervangen van het ETM-systeem en het wetgevingsproject ‘Uitbreiding artikel 19 Invorderingswet’ voorrang hebben gekregen.
- Belastingbetaler toegang tot debiteureninformatie op Mijn Belastingdienst: latere oplevering van het vorderingenoverzicht omdat eerst een toekomstvaste technische oplossing moest worden gevonden.
- Afschaffen eerste handmatige aangifte omzetbelasting: we hebben dit project stilgezet, zodat we onze capaciteit konden inzetten op het project BSN uit het btw-nummer. Het project is niet opgenomen in het portfolio voor 2020 omdat het inlopen van de achterstanden bij beheer en onderhoud en de wetgevende trajecten hoger zijn geprioriteerd.

Vernieuwingsprojecten (vervolg)

We hebben we de volgende vernieuwingsprojecten eerder afgerond:

- Deformalisering en risicotool bezwaren inkomensheffing: wijzigingen op aangiftes niet langer als bezwaar, maar als verzoek. Met de risicotool kunnen we op deze digitale aanvullingen een geautomatiseerde in plaats van handmatige risicoselectie toepassen.
- Automatisering proces middeling: we hebben het arbeidsintensieve handmatige proces vervangen door een geautomatiseerd middelingsproces. Hierdoor is het voor burgers eenvoudiger geworden om een verzoek tot middeling over drie jaren in te dienen.
- Betalingsregeling: we hebben een nieuwe werkwijze geïmplementeerd bij het behandelen van een verzoek om een betalingsregeling bij de Belastingtelefoon en het Landelijk incassocentrum. Hierdoor kunnen we burgers sneller zekerheid over de uitkomst van het verzoek om een betalingsregeling.

Bijlage: realisatie KPI's

Indicatoren begroting IX 2019*

Algemene doelstelling 'Compliance'	norm	realisatie
Tijdig aangifte doen		
Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	>95%	95,6%
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%	99,1%
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	>94%	91,9%
Juist en volledig aangifte doen		
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	<6%	n.v.t.
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	<0,9%	n.v.t.
Tijdige betaling		
Tijdige betaling van belastingen en premies	>98%	98,5%
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	<0,6%	0,11%

* Voor een toelichting op de realisaties wordt verwezen naar het Jaarverslag IX 2019 Financiën en Nationale Schuld

Dienstverlening

	norm	realisatie
Bezwaarschriften		
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	>90%	68,0%
Klachten		
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	>90%	96,6%
Klanttevredenheid		
Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	>70%	75,6% - 84,6%
Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	<10%	2,6% - 8,2%
Zorgvuldig handelen		
Minder ontvangen klachten dan vorig jaar (< dan totaal van 2018)	<12.393	12.294

Toezicht

	norm	realisatie
Belastingen		
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	93,9%
Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	97,3%
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	6%
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) - (jaarnorm)	> € 1,2 mld	€ 1.973,9
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbeh. Vpb MKB - (jaarnorm)	> € 1,35 mld	€ 1.820,4
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB - (jaarnorm)	> € 735 mln	€ 898,1
Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	8,7%
Toeslagen		
Rechtmatige toekenning van toeslagen		gerealiseerd
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag < € 500	91%	94,6%

Douane

	norm	realisatie
Juiste invoeraangiften (indexcijfer)	> 100	97
Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	> 100	105,8

Inning

	norm	realisatie
Achterstand invordering	3 - 3,5%	3,0%
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	58,7%

Massaal proces

	norm	realisatie
Juist tijdig en efficiënt		
Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	68,5%
Garantiereg. IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100%
Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	87,8%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,83%
Aantal ernstige productieverstoringen (damages) - (jaarnorm)	< 69	67

Fiod

	norm	realisatie
Fraude		
Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	84%
Gerealiseerde incasso-opbrengsten - (jaarnorm)	€ 126 mln	€ 189,8
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	≥ 40%	40%